



Propuesta de modelo de gestión de conocimiento para el área de Training

Diana Carolina Álvarez Sánchez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Daniela Castaño Serna, Magíster (MSc) en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Medellín, Antioquia, Colombia

2026

Cita	(Álvarez Sánchez, 2026)
Referencia	Álvarez Sánchez, D. C. (2026). Propuesta de modelo de gestión de conocimiento para el área de Training [Informe de práctica]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de Documentación de la Facultad de Ciencias Económicas

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

ÍNDICE

Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
I. Antecedentes.....	8
1.1 Antecedentes históricos	8
1.2 Aspectos generales.....	9
1.3 Misión y visión	12
1.4 Políticas y reglas	12
1.5 Recorrido por áreas	13
II. Diagnóstico.....	15
2.1 Aplicación del diagnóstico.....	17
2.2 Resultados del diagnóstico.....	18
III. Propuesta de solución	21
3.1 Metodología	21
3.2 Desarrollo del proyecto.....	24
Conclusiones	51
Bibliografía	52
Apéndices / Anexos	54

Resumen

En este trabajo se diseña un modelo de gestión del conocimiento para el área de Training de Essity Colombia, que permita consolidar la información de los cursos de formación, procesos y resultados del equipo y así, asegurar la correcta transferencia del conocimiento entre los actores clave.

Metodológicamente, se desarrolló un estudio de caso con enfoque mixto, estructurado en cuatro fases. En la primera, se aplicó entrevistas semiestructuradas a 7 colaboradores de distintas áreas, lo que permitió identificar como se gestiona el conocimiento dentro de la organización. En la segunda fase, se diseñó un repositorio en Excel con 22 variables estandarizadas y su respectivo diccionario. En la tercera fase, se planificó la automatización de reportes en Power BI, aunque esta no pudo ser implementada debido a que la plataforma de aplicación aún no está disponible. Finalmente, en la cuarta fase se propuso un modelo de gestión del conocimiento que incluye flujos de creación, conservación, transferencia y aplicación, junto con roles, indicadores de impacto y una hoja de ruta de implementación.

Como resultados principales, se logró diagnosticar el estado de madurez del área, estandarizar datos y proponer un modelo viable que aporta a la memoria organizacional y a la toma de decisiones estratégicas. Se concluye que la gestión del conocimiento en Training requiere fortalecer los procesos de identificación y conservación, y que el modelo propuesto sienta las bases para una evolución hacia niveles de madurez superiores, alineándose con los principios de colaboración y medición de impacto.

Palabras clave: Modelo, gestión del conocimiento, estandarización, automatización, Training.

Abstract

This paper presents a knowledge management model designed for Essity Colombia's Training department, which aims to consolidate information on training courses, processes, and team outcomes, thereby ensuring the effective transfer of knowledge among key stakeholders.

Methodologically, a mixed-methods case study was conducted, structured in four phases. In the first phase, semi-structured interviews were conducted with 7 employees from different departments, which helped identify how knowledge is managed within the organization. In the second phase, an Excel repository was designed with 22 standardized variables and their corresponding glossary. In the third phase, we planned to automate reporting in Power BI; however, this could not be implemented because the application platform is not yet available. Finally, in the fourth phase, we proposed a knowledge management model that includes flows for creation, preservation, transfer, and application, along with roles, impact indicators, and an implementation roadmap.

The main results included assessing the maturity level of the area, standardizing data, and proposing a viable model that contributes to organizational memory and strategic decision-making. It is concluded that knowledge management in training requires strengthening identification and preservation processes, and that the proposed model lays the foundation for progress toward higher levels of maturity, in line with the principles of collaboration and impact measurement.

Keywords: Model, knowledge management, standardization, automation, Training.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el conocimiento es uno de los activos más preciados que tienen las organizaciones, especialmente en áreas como Training en donde la transferencia de conocimiento impacta directamente al desempeño de las fuerzas de ventas y el desarrollo comercial. El área de Training en Essity Colombia enfrenta una dispersión significativa de información en sus procesos de comunicación, ya que, al pasar por diferentes actores se genera un efecto de “teléfono roto” que distorsiona el mensaje inicial, dejándolo a interpretación de cada líder y al ser un área relativamente nueva no cuentan con repositorios de memoria organizacional que permita tener acceso a cómo enfrentar ciertos retos o procesos empresariales.

El presente proyecto de práctica académica tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión del conocimiento para Training e implementar la automatización de reportes en Power BI que permitiera analizar la información relacionada con la apropiación del conocimiento, la participación y satisfacción de los cursos.

Para esto, se aplicó una metodología dividida en cuatro fases. Para la primera fase, se realizó un diagnóstico de madurez basado en el modelo Arias-Pérez et al. (2016), mediante entrevistas semiestructuradas a en distintas áreas: Training, Customer, Category, Shopper, Mercadeo de Familia y el área legal. En la segunda fase, se diseñó la estructura del repositorio de información con un Excel que contiene el diccionario y estandarización de variables. Para la tercera fase, no se pudo realizar debido a que la plataforma de Training aún no se encuentra habilitada para usar y en la cuarta fase se propuso un modelo de gestión del conocimiento que

integra la espiral SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), con flujos claros de creación, conservación, transferencia, aseguramiento y aplicación con sus debidos roles y responsabilidades definidas.

Los resultados del diagnóstico muestran que el área de Training se encuentra en un nivel de madurez Usado en Estrategia, Cultura y Tecnología, pero en nivel Exploratorio en Procesos de Conocimiento. Las principales brechas identificadas fueron: ausencia de un repositorio histórico por lo nuevo que es el área, dificultad para encontrar información y falta de incentivos para compartir conocimiento.

El informe se estructura en tres partes: el primero presenta los antecedentes de la organización; el segundo contiene el diagnóstico de la situación actual; y el tercero desarrolla la propuesta de solución, incluyendo la metodología, el desarrollo del proyecto y el modelo de gestión del conocimiento propuesto.

I. ANTECEDENTES

TITULO DE LA PRACTICA

Sistema de seguimiento y evaluación de la apropiación de la formación interna en el área de Training de Essity

TEMA DE LA PRACTICA

Diseño de un modelo de gestión del conocimiento e implementación de un sistema automatizado que permita al equipo de Training hacer seguimiento al progreso de los cursos, los resultados de las encuestas de satisfacción e indicadores claves.

1.1 Antecedentes históricos

El origen de Essity se remonta al año 1929 bajo el nombre de SCA, una fusión de empresas forestales suecas dedicadas a la fabricación de bienes para el consumo masivo a través de joint venture y adquisiciones en todo el mundo. En 1975, SCA se expande al sector de la higiene y la salud con la adquisición de Moinlycke, pero en 2017 se divide convirtiéndose en Essity, nombre que proviene de las palabras en inglés “essentials” y “necessities”.

A través de los años, Essity va adquiriendo diversas marcas que expanden su liderazgo en la industria global de higiene y salud. En Colombia, tras 40 años de Joint Venture con el Grupo Familia, decide en el 2021 adquirir la organización. Con la nueva identidad corporativa, se siguen manteniendo las marcas del grupo: Nosotras®, TENA®, Familia®, Pequeñín®, Pomys®, Tork®, Leukoplast®, Cutimed® y Novarix® y su cercanía con las poblaciones más vulnerables con la fundación Grupo Familia.

1.2 Aspectos generales

- Ubicación

Essity cuenta con presencia en 150 países, 70 instalaciones de producción y una nómina aproximada de 36.000 empleados, su casa matriz se encuentra ubicada en Suecia, con sede principal en Stockholm. Respecto a Essity Colombia, se cuenta con 5 centros de producción ubicados en Medellín, Rionegro, Cali, Cajicá y Yumbo, además de contar con la sede administrativa en Medellín, Centro Empresarial Cortezza, donde se desarrolla el proceso de práctica, específicamente en la dirección Carrera 28 N° 17 - 452. Essity tiene cobertura comercial en todo el país por medio de una red de distribución, logística- bodegaje y equipos comerciales que aseguran el servicio a los clientes a través de diferentes canales.

- Sector de la economía al que pertenece

Essity se ubica en el sector de la industria manufacturera. Su actividad económica principal es la fabricación, desarrollo y comercialización de productos de higiene y salud.

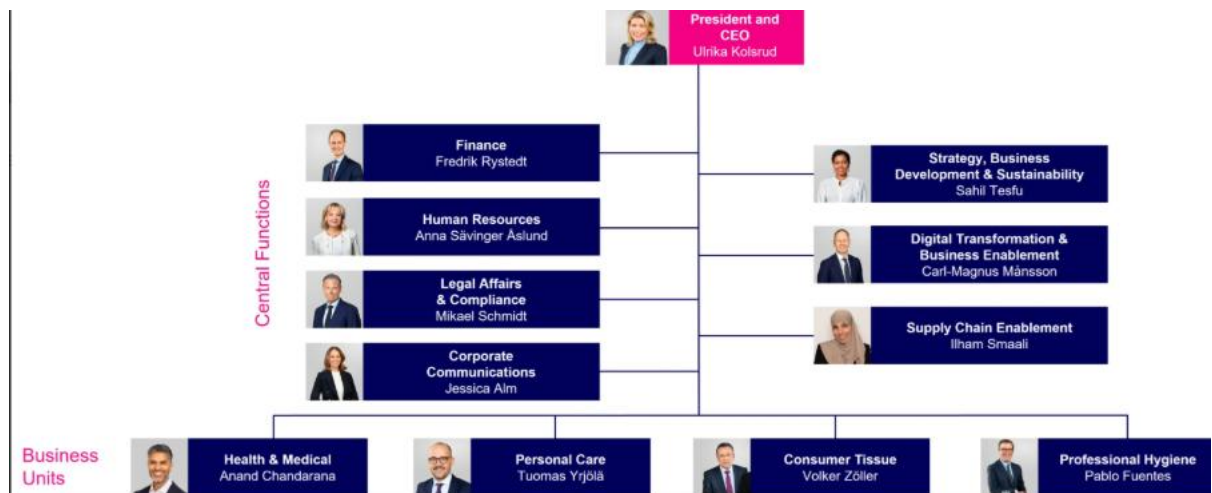
De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), las operaciones de Essity se relacionan principalmente con los códigos CIIU 1701,1709 y 4649, que comprenden la fabricación de elementos como papel higiénico, servilletas y productos de aseo personal.

- Objeto social

Desarrollar, producir, comercializar y vender productos y servicios para la higiene y la salud de valor añadido de forma sostenible.

- Estructura organizacional

Essity posee una estructura organizacional descentralizada y flexible, dividida por funciones centrales y unidades de negocio que permiten mayor agilidad, respuesta oportuna a los cambios del entorno, impulsan la innovación y la eficiencia operativa.



- Principales productos y/o servicios

Los productos ofrecidos por la compañía se encuentran divididos en 4 categorías de negocio conformadas por marcas líderes que acompañan a las personas en las diferentes etapas de sus vidas.

- Consumer Tissue: Productos de higiene diaria para las viviendas y familias como papel higiénico, toallas de cocina, pañuelos faciales, toallitas húmedas y servilletas con la marca Familia.

- Personal Care: Contempla marcas líderes en incontinencia, cuidado femenino, de bebés, belleza y bienestar en diferentes etapas de la vida como lo son toallas higiénicas, protectores, pomitos, ropa interior absorbente, entre otros representadas en las marcas de Nosotras, Tena, Pomys y Pequeñín.

- Profesional hygiene: Ofrece soluciones innovadoras, eficientes y sostenibles para la higiene en espacios públicos y comerciales bajo la marca de Tork, incluye jabones y desinfectantes, paños para el aseo, papel higiénico industrial.

- Health and Medical: Aporta al cuidado de la salud mediante el cuidado de lesiones, incontinencia, ortopedia y compresión con marcas como Leukoplast, Novarix, Cutimed, Actimove y Tena.

- Mercados que atiende

Trade Marketing atiende el mercado colombiano por medio del análisis, diseño y ejecución de estrategias que permiten la correcta distribución y rotación de productos en los diferentes canales como las farmacias, tiendas, cadenas regionales, supermercados independientes y el canal moderno.

1.3 Misión y visión

Essity en su documento Strategy Manifesto 2023, define su misión y visión como:

Misión:

Desarrollamos, suministramos y comercializamos productos y soluciones que permiten obtener resultados y experiencias de higiene óptimos, tanto en el hogar como fuera de él, al contribuir a la eficacia y eficiencia de las rutinas de higiene, así como al prevenir, tratar y supervisar los problemas de salud.

Visión:

Essity aspira en convertirse en el líder mundial indiscutible en el sector de la higiene y la salud.

1.4 Políticas y reglas

A continuación, se transcriben textualmente las políticas internas que tienen relevancia alta para este proyecto, tomadas del código de conducta de Essity 2025:

Seguridad de la información

La información es uno de nuestros activos más valiosos y, como tal, debemos protegerla y tratarla con cuidado. Se considera información confidencial cualquier información que no sea pública, como los secretos comerciales de Essity, los planes empresariales y de marketing, la información sobre el desarrollo de productos, las invenciones, los métodos de fabricación, la información sobre los empleados y los salarios, y la información financiera.

Debemos proteger de forma proactiva la información confidencial frente a su pérdida, uso inadecuado o divulgación. Gestionamos la información de acuerdo con las normas de clasificación de la información de Essity para garantizar su protección efectiva.

Privacidad y datos personales

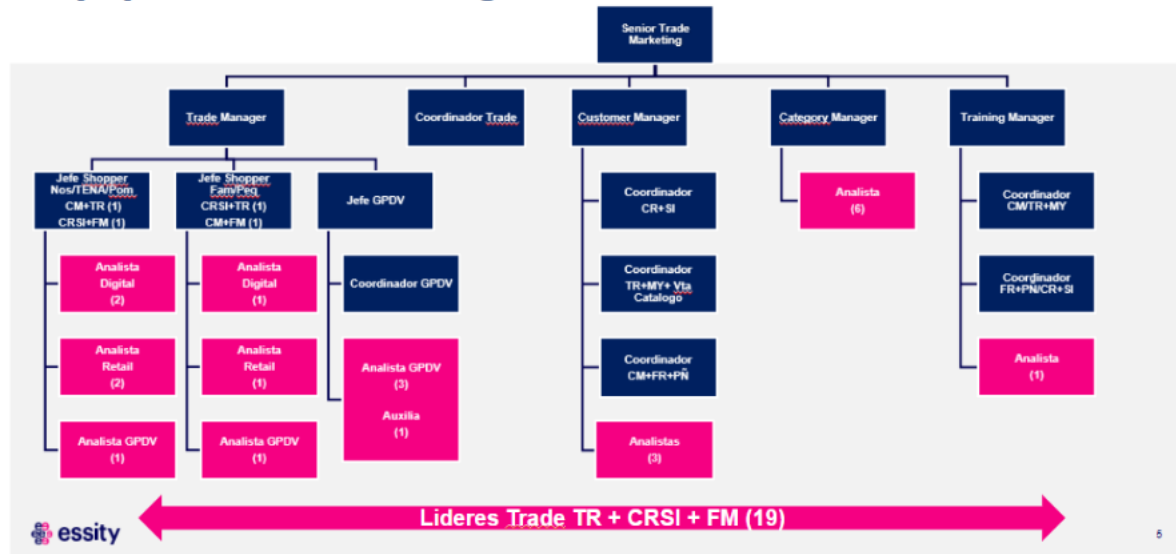
Respetamos la privacidad de todas las personas y recopilaremos y trataremos los datos personales de forma responsable y siempre de conformidad con la legislación aplicable. Recopilamos, tratamos y almacenamos datos personales de clientes, consumidores, empleados o terceros únicamente con fines comerciales legítimos, y los protegeremos contra cualquier uso o divulgación no autorizados.

1.5 Recorrido por áreas

Estructura organizacional de Trade de Marketing:

Trade es el área encargada de diseñar y ejecutar estrategias enfocadas en acelerar la rotación de productos maximizando el retorno de las inversiones por medio del conocimiento profundo de las necesidades y motivaciones de los diferentes actores, el mercado y los canales de venta.

Equipo Trade Marketing



Los pilares que componen Trade son:

Shopper: Equipo referente en el conocimiento del shopper y sus hábitos de compra, capaz de conectar sus necesidades con la visión de los negocios, para diseñar, ejecutar y retroalimentar estrategias que aseguren la preferencia de compra del shopper en los diferentes puntos de contacto, siendo visibles, relevantes y atractivas en el momento de la decisión de compra

Customer: Equipo referente en el conocimiento de los canales y los motivadores de sus diferentes actores, capaz de conectar sus necesidades con la visión de los negocios, diseñando, ejecutando y retroalimentando estrategias que movilicen los actores internos y externos, fortaleciendo la relación con los clientes para posicionar las marcas en los clientes, maximizando la evacuación.

Category: Equipo referente en asesorar los clientes en la maximización del crecimiento y la rentabilidad de las categorías, a través del entendimiento profundo de la data, el comportamiento de shopper, la visión de los negocios y el retail, asegurando la optimización y disposición de la

oferta de productos en los puntos de venta para mejorar la experiencia de compra y la eficiencia comercial

Training: Equipo referente en proveer a los diferentes actores del canal interno y externo el conocimiento y las herramientas necesarias para que se sientan empoderados y mejoren su gestión, a través de metodologías y contenido segmentado que nos permitan asegurar la apropiación profunda del conocimiento, lo cual se verá reflejado en un aumento de las ventas y un mejor desempeño del equipo comercial

II. DIAGNOSTICO

La práctica profesional en Trade marketing, específicamente en el área de Training, se justifica por dos razones. La primera es la dispersión de información a la que se enfrenta en algunas ocasiones, haciendo que el conocimiento que se quiere transmitir a los vendedores se distorsione, ya que la idea central se interpreta desde diversas percepciones y no se valida con el emisor antes de entregar el mensaje al usuario final, generando una especie de “teléfono roto” entre la marca, Training, los líderes y finalmente la fuerza de ventas. Así pues, algunos vendedores tendrán más conocimiento sobre argumentos, objeciones o el tema de estudio brindado, que les permitirá tener un mejor desempeño en comparación con otros compañeros, por lo que el conocimiento no se convierte en un activo colectivo de la organización. En segundo lugar, se observa la necesidad de apoyar en la automatización de los procesos de gestión administrativa de los programas de formación interna, mediante la elaboración de informes, generación de encuestas, seguimiento a la participación en los cursos y mejora continua de los procesos de capacitación.

La idea de diseñar un modelo de gestión del conocimiento e implementar la automatización de reportes de los cursos surge como una herramienta ideal para contrarrestar la dispersión de información identificada, como menciona Rodríguez Gómez (2006), es vital evitar la pérdida de conocimientos y buenas prácticas en la organización, por lo que es relevante considerar aspectos de procesos del conocimiento junto con los socioculturales y tecnológicos, y a partir de este, como señala Orenga-Roglá & Chalmeta (2017) la creación de un repositorio de memoria organizacional en dónde todos los conocimientos se van almacenando para que cualquier persona o la organización, revise el contenido cuando sea necesario, además fomenta la independencia y la autogestión, pues no dependen por ejemplo, de un líder que les cuente en cada

momento las novedades, sino que por el contrario, pueden buscar de forma fácil el contenido que deseen aprender o reforzar. Al mismo tiempo, como lo afirma Migdadi (2022), la automatización permitirá que se reduzcan tiempos en el manejo y búsqueda de contenidos, se identifican rápidamente problemas, la toma de decisiones se realice de forma correcta y estratégica en tiempos reducidos y el proceso de comunicación conserve su objetivo, reduciendo las fugas de información.

Los beneficios que entrega este proyecto se pueden ver desde dos vertientes:

Para Training: el modelo propuesto reducirá la pérdida de conocimiento al ubicar todo el contenido en un repositorio de fácil acceso, retiene e identifica los puntos claves de la generación y apropiación del conocimiento, se potencia el impacto en la fuerza de ventas al garantizar que todos reciban el mismo mensaje y se estandarizan datos e indicadores.

Para el practicante: es una oportunidad que permite aplicar conocimientos en la gestión del conocimiento en un entorno laboral real, se aprende a optimizar procesos y se aplicarán competencias en el desarrollo y automatización de datos en Excel y Power BI.

2.1 Aplicación de Diagnóstico

Para el diagnóstico de la situación actual del área de Training en gestión del conocimiento, se aplicó una entrevista semiestructurada basada en el modelo de madurez de Arias-Pérez et al. (2016), que evalúa cuatro áreas clave: Estrategia, Procesos de gestión del conocimiento, Cultura y Tecnología.

La entrevista fue diseñada con preguntas específicas para cada área clave y se aplicó a un total de 7 colaboradores de distintas áreas de Essity Colombia: 2 personas del área de Training, y 1 de cada una de las siguientes áreas: Customer, Category, Shopper, Mercadeo de Familia y Legal. Las entrevistas fueron realizadas de manera virtual y presencial, y las respuestas se transcribieron para su posterior análisis. Vale aclarar que las preguntas que se hicieron a Training son diferentes al resto de áreas entrevistadas, puesto que, al ser el área de estudio principal era necesario profundizar más en sus procesos internos relacionados con el tema.

Además de esto, después de las entrevistas, en un encuentro virtual con los líderes, ellos mencionan la importancia de crear nuevos indicadores para conocer el impacto de la formación que brindan y su interés por que desde Training les brinden información general del mercado, herramientas de formación e incluir formación en habilidades blandas y autodesarrollo.

2.2 Resultados de Diagnóstico

En primer lugar, desde el área de la estrategia, se puede observar una disposición firme por parte de los directivos a contribuir presupuestalmente a las necesidades de formación, destinar tiempo para reuniones de control, pero al ser un área tan nueva no se cuenta con procesos ni modelos de conocimiento estandarizados, estos apenas se están realizando, pero ya tienen un buen sistema de equipo de gestión del conocimiento para bajar la información hasta el nivel deseado por lo cual, se ubica estratégicamente en un nivel usado de madurez.

En los procesos de gestión del conocimiento, se descubre que Training no los hace todos de manera directa, pues pasos como la identificación dependen de otros equipos, y aunque no hay conservación de la información antigua por la novedad del área, hay procesos de creación,

validación, transferencia y aplicación más claros que ubican a los procesos de gestión del conocimiento en nivel exploratorio.

Para el área de cultura y tecnología, se ubican en el nivel usado, puesto que para el primero, se cuenta con comités de revisión constante, es importante resaltar que no hay una cultura en que los vendedores compartan sus buenas prácticas, esto no sucede. Para la tecnología hay plataformas que se viene usando y nuevas por implementar que permiten medir el nivel de apropiación y progreso de los cursos, que a su vez son de fácil acceso para los usuarios.

Como referentes, aunque no cuentan con un modelo formal, las áreas de mercadeo de la marca Familia y el área Legal tienen prácticas informales y formales que les ayudan a garantizar la permanencia del conocimiento sin importar la rotación del personal, para esto coinciden en la realización de actas para procesos frecuentes, retos importantes, inquietudes, información de los cargos, entre otros, que los alojan en carpetas o SharePoint donde cada integrante tiene acceso a estos y es fácil encontrar soluciones de forma autónoma a través de dichos documentos, aunque, se refuerza con preguntas a las personas del equipo.

Acerca de los otros pilares de Trade se analiza que también se está iniciando con la formalización de procesos, de crear repositorios para la información, se percibe una cultura individualista, donde rara vez se comparten conocimientos o soluciones creativas entre sí, suelen ser guardados por cada quién, además como cada persona tiene una forma diferente de guardar las cosas, es difícil encontrar algún documento y se pierde mucho tiempo en el proceso. Se resalta el pilar de Category, ya que ha avanzado en la conservación de su conocimiento, y es el pilar en qué más se documenta y comparten aprendizajes entre sí, según lo analizado en las respuestas de las entrevistas, haciendo que sus integrantes encuentren en un 70% la información que necesitan fácilmente, transformando el individualismo desde su área a prácticas colectivas.

III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

3.1 Metodología

Fase 1: Diagnóstico de madurez y flujos

Objetivo: Identificar las principales fuentes y flujos de información mediante entrevistas semiestructuradas a mínimo 5 personas claves de Trade u otras áreas que ya cuenten con modelos de gestión del conocimiento implementados.

- Actividades

1. Diseñar guía de entrevista.
2. Realizar entrevistas.
3. Transcribir y analizar las respuestas.

- Técnica o instrumento: Entrevistas semiestructuradas, guía basada en Arias-Pérez et al. (2016)"

- Entregable: Documento con el diagnóstico de madurez y brechas identificadas.

Fase 2: Diseño del modelo de gestión del conocimiento y arquitectura de datos

Objetivo: Crear un repositorio de información de los procesos de formación interna mediante un documento de Excel con variables estandarizadas.

- Actividades

1. Definir las variables que se incluirán en el repositorio (participación, resultados, percepción de los cursos).

2. Diseñar la estructura del archivo Excel (pestañas, campos, formatos, relaciones entre tablas).

3. Estandarizar los criterios de registro para garantizar la consistencia de los datos.

- Técnica o instrumento: Archivo de Excel con variables estandarizadas. Sustento teórico en el modelo SECI de Nonaka & Takeuchi (1995) para la conversión de conocimiento tácito a explícito.

- Entregable: Archivo de Excel estructurado con variables estandarizadas y documento de especificaciones técnicas (diccionario de variables y criterios de registro).

Fase 3: Desarrollo y automatización

Objetivo: Automatizar un dashboard de reportes de apropiación de conocimiento, participación y satisfacción a través de Excel y Power BI.

- Actividades

1. Conectar el archivo de Excel estructurado a Power BI.

2. Diseñar el dashboard con los indicadores definidos: apropiación, participación y satisfacción.

3. Configurar la actualización automática de los datos.

4. Validar el funcionamiento del dashboard con datos de prueba.

- **Técnica o instrumento:** Power BI para visualización de datos. Sustento teórico en KMS 2.0 de Orenga-Roglá & Chalmeta (2017) y conexión con la plataforma Cornerstone.

- **Entregable:** Dashboard funcional en Power BI con indicadores de apropiación, participación y satisfacción, conectado a la plataforma Cornerstone y con actualización automatizada.

Fase 4: Propuesta de modelo de gestión del conocimiento

Objetivo: Proponer un modelo de gestión del conocimiento para el área de Training que permita formalizar los flujos de creación, almacenamiento y transferencia de conocimiento en los programas de formación.

- Actividades:
 1. Sistematizar los hallazgos de las fases anteriores (diagnóstico, repositorio y dashboard).
 2. Diseñar el modelo de gestión del conocimiento documentando los flujos de conocimiento: cómo se crea, almacena y transfiere.
 3. Estructurar el modelo con base en la espiral SECI (socialización, externalización, combinación e internalización).
 4. Presentar la propuesta al equipo de Training para retroalimentación.

- **Técnica o instrumento:** Análisis y síntesis de información. Sustento teórico en Nonaka & Takeuchi (1995) y Avendaño & Flores (2016).

- **Entregable:** Documento con la propuesta del modelo de gestión del conocimiento para el área de Training, que incluya: diagrama de flujos, procesos clave y recomendaciones para su implementación futura.

3.2 Desarrollo del proyecto

Desarrollo fase 1:

Como se detalló en la sección II de este informe, la Fase 1 consistió en la aplicación de entrevistas semiestructuradas a 7 colaboradores de distintas áreas, basadas en el modelo de Arias-Pérez et al. (2016). El diagnóstico mostró que Training se encuentra en nivel Usado en Estrategia, Cultura y Tecnología, y en nivel Exploratorio en Procesos de Conocimiento. Las principales brechas fueron: ausencia de repositorio histórico, dificultad para encontrar información y falta de incentivos para compartir conocimiento.

A partir de la información obtenida en las entrevistas y el encuentro con algunos líderes, se recogen insumos importantes para la propuesta del modelo, puesto que, se permite conocer qué tipo de acciones son necesarias para contrarrestar las brechas, reducir tiempos de búsqueda de información, aumentar la autogestión entre el equipo, proponer nuevos indicadores y fomentar una cultura de colaboración y participación.

Desarrollo fase 2:

El objetivo de esta fase se basó en diseñar un repositorio estructurado que permitiera consolidar la información relacionada con los cursos de formación y los usuarios en la plataforma Cornerstone, facilitando su análisis y visualización en la etapa posterior de automatización. Para

esto, se realizó un proceso de definición y estandarización de las variables que alimentarían al repositorio.

En primer lugar, se identificaron las variables necesarias para el análisis de los programas de formación, agrupándolas en tres categorías: identificación del curso (nombre, fecha, público objetivo), segmentación (cargo, canal, distrito, unidad de negocio) e indicadores de resultados (inscritos, completados, tasa de finalización, nota promedio, aprobación y satisfacción). Este proceso se basó en las plantillas que se subirán a Cornerstone y en las necesidades de información definidas por el equipo de Training.

Posteriormente, se diseñó un archivo en Excel que contiene la estructura del repositorio, con las variables organizadas en columnas y un registro por curso en cada fila. Adicionalmente, se creó un diccionario de variables que documenta el significado, tipo de dato, formato, valores permitidos y fuente de cada variable, garantizando que cualquier miembro del equipo pueda interpretar y usar la información de manera consistente.

El entregable de esta fase fue un archivo de Excel con 22 variables estandarizadas y su diccionario correspondiente, que servirá como base para la conexión con Power BI y para la consulta interna del equipo de Training. La matriz de variables y el diccionario se presentan en el Anexo 3.

Fase 3:

Para esta fase se pretendía implementar un dashboard automatizado en Power BI que le permitiera a Training visualizar los indicadores y se redujera el tiempo dedicado a la generación de reportes manuales.

Para su desarrollo, se planearon las siguientes actividades: conexión del archivo de Excel estructurado (Fase 2) a Power BI, diseño del dashboard con los indicadores definidos (tasa de finalización, apropiación del conocimiento y satisfacción promedio), configuración de la actualización automática de los datos, y validación del funcionamiento con datos de prueba. El dashboard incluiría filtros por curso, canal, fecha, público objetivo, distrito y cargo, permitiendo un análisis segmentado de la información.

Sin embargo, la implementación de esta fase no fue posible debido a que la plataforma Cornerstone, que es la fuente principal de los datos de formación, aún no ha sido entregada para funcionamiento, lo que constituye un limitante externo al proyecto, que impidió contar con los reportes reales necesarios para alimentar el dashboard y dejarlo automatizado.

No obstante, se avanzó en el diseño prospectivo de la conexión, en el anexo 3, se dejan pasos para conectar y limpiar los datos necesarios.

Fase 4:

Con esta propuesta de modelo se pretende brindar herramientas para que Training consolide sus procesos internos y los procesos de formación en estrategias de autogestión, crecimiento y mejores prácticas organizacionales.

La base teórica usada para el desarrollo de este proyecto de grado se resume en los siguientes párrafos:

El documento de Arias-Pérez 2016, cuenta como a través de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento se pueden apoyar aspectos relevantes como la innovación y

la capacidad de respuesta de los negocios frente a los cambios del entorno por medio de áreas clave como la estrategia, la cultura, los procesos del conocimiento y la tecnología, además de como estos van atravesando una escala de madurez que permite generar rutas de trabajo que orienten las estrategias, se cierran brechas y se maneje un mismo lenguaje en la organización para mantener el control y evaluar, corregir y encaminar de forma permanente el modelo.

Por otra parte, Avendaño-Perez realiza un análisis de los modelos de gestión de conocimiento existentes y como las organizaciones pueden elegir el que más se adapte al entorno en que se desarrollan, por esto, se toma la gestión del conocimiento como una estrategia organizacional que permite afrontar un contexto cambiante fácilmente. En este sentido, explican como el conocimiento se convierte en el activo más valioso de una organización y la importancia de transformar los saberes individuales en conocimiento colectivo. Aquí, se proponen seis variables para construir un modelo, el motor de la GC, las TIC, el contexto, los actores, tipo de conocimiento y clima organizacional.

Orenga-Roglá & Chalmeta presentan una metodología llamada WEB 2.0 Knowledge Management para la implementación de sistemas de gestión del conocimiento con herramientas de la web y la big data, aumentando los beneficios del conocimiento colectivo organizacional. En esta metodología el usuario es un contribuidor activo de los procesos. Propone una guía de 7 pasos para que la implementación de este modelo sea efectivo, se eliminen barreras individuales y organizacionales, se reduzca el tiempo operativo y se ahorren costos.

Finalmente, Migdadi expone la relación entre los activos intelectuales y el éxito empresarial a través de tres pilares: los procesos de gestión del conocimiento, la capacidad de innovación y el desempeño organizacional. Destaca también la importancia de crear una memoria organizacional y resalta como el conocimiento externo potencia la innovación.

A su vez, se consolidan los siguientes principios que deben regir el modelo en cada momento para asegurar la coherencia en el mensaje o información a transmitir, ser una guía en la toma de decisiones y funcionar como un punto de control en el momento de priorizar acciones.

- El conocimiento debe ser explícito y accesible: se debe garantizar que el aprendizaje no se pierda cuando las personas se van de la organización o cuando acaba un proyecto, es importante recolectar, documentar y almacenar todos los conocimientos que se adquieren para ir creando la memoria organizacional constantemente.
- Enfoque colaborativo: el modelo se crea y se gestiona de manera colectiva para que funcione, el éxito depende de la disposición de los colaboradores para compartir sus aprendizajes, por lo que es vital, generar un entorno de confianza, reconocimiento y trabajo en equipo de manera bidireccional.
- Evolución sistemática: el diseño deberá ser gradual teniendo en cuenta el nivel de madurez de las áreas clave (estrategia, tecnología, cultura y procesos del conocimiento) y así fijar una hoja clara que guíe el proceso.
- La medición debe incluir el impacto no solo la ejecución: actualmente solo se tienen KPS de participación y realización, no se mide los resultados que genera dicha formación.

Para continuar la construcción del modelo, es importante recordar de forma breve los resultados obtenidos de la primera fase. Las áreas clave de estrategia, cultura y tecnología se encuentran en un nivel de madurez usado dado que, cuentan con la disposición de los directivos para contribuir presupuestalmente, destinar tiempo para comités, cuentan con acuerdos o procesos informales para bajar la información hasta los vendedores, existen espacios destinados para la

retroalimentación y ya hay plataformas tecnológicas para el desarrollo de los cursos y se esta en proceso de mejora con la futura implementación de Cornerstone.

En los procesos de gestión del conocimiento, se descubre que Training no los hace todos de manera directa, pues pasos como la identificación dependen de otros equipos, y aunque no hay conservación de la información antigua por la novedad del área, hay procesos de creación, validación, transferencia y aplicación más claros que ubican esta área en nivel exploratorio.

Aun así, se identifican brechas relevantes como la ausencia de un repositorio de conocimiento de años anteriores, por lo que no hay memoria institucional, además de que no se comparten las mejores prácticas entre los vendedores de diferentes distritos y de manera interna tampoco.

Para tener un contexto más amplio de cómo se gestiona el conocimiento en esta organización y tener referentes para el modelo de Training, se indaga con otros equipos de trabajo de la empresa, se destaca que en el proceso de consultar con áreas externas a Trade sobre las prácticas que tenían alrededor de la gestión del conocimiento, las personas se confundían, no sabían a que se refería el término y no se encontró un área que tuviese un modelo definido. Posterior a explicarles en qué consistía la gestión del conocimiento y realizar las preguntas, el área de mercadeo de la marca Familia y el área legal, cuentan como conservan el conocimiento con prácticas formales e informales como la realización de actas, videotutoriales de nuevas funciones y demás temas de interés que guardan en carpetas compartidas donde todo el equipo de trabajo tiene acceso.

Con los otros pilares de Trade, Category es quien lidera las buenas prácticas con el avance en la creación de su propio repositorio de memoria organizacional, haciendo que sus integrantes puedan autogestionar sus inquietudes de manera más ágil.

A partir de estas respuestas, aunque parezca algo sencillo, se resalta el valor que genera guardar la información de forma estandarizada y con acceso para las personas que tienen relación con el contenido, pues desde esta pequeña acción se generan insumos que permiten que todo el equipo tenga una visión más clara de cómo realizar sus funciones o enfrentarse a ciertos retos.

Por otra parte, es necesario hablar sobre los componentes del modelo, para conocer su estado actual y proponer acciones, roles y responsabilidades que lo conviertan en procesos formales y estandarizados

Actualmente en el área de estrategia Training se encuentra en la construcción de su repositorio de información, almacenando los cursos y capacitaciones que se han llevado a cabo a lo largo del año, como propuesta para el repositorio se sugiere crear un documento estratégico por rol, es decir, especificar que conocimientos son sumamente necesarios para cada cargo en el que la persona se encuentre. Por ejemplo, si llega un nuevo vendedor, que este tenga acceso a argumentos esenciales de venta, terminologías del canal en qué esté, información del portafolio, de las objeciones más comunes, entre otros, de igual forma realizarlo con los líderes, ejecutivos y con los cargos internos como la analista de información, las coordinadoras e inclusive la gerente del área.

De continuar e implementar la propuesta, se asegura la memoria organizacional y se aumenta la autogestión de cada persona, disminuyendo el tiempo de búsqueda de información y resolución de dudas.

A continuación, se especifican los roles y responsabilidades en el desarrollo de esta primera etapa:

Training:

- Habilitar carpetas, SharePoint y espacios de almacenamiento de la información.
- Subir y actualizar los informes y cursos pertinentes a lo largo del año.
- Analizar y estructurar un documento con los conocimientos críticos de cada cargo.

Líderes:

- Identificar brechas.
- Comunicar hallazgos sea de errores o casos de éxito.
- Ser un puente entre los vendedores y Training.
- Informarse y capacitarse para bajar la información de forma clara y uniforme con los vendedores.

Vendedores:

- Realizar los cursos.
- Comunicar casos de éxitos o errores.
- Compartir buenas prácticas con sus compañeros y líderes.

Con relación a los procesos de conocimiento se dividen en 6 partes, actualmente para identificación, no es una actividad única y directa de Training, pues los reportes suelen realizarlos el equipo comercial, Visión y Marketing o los demás pilares de Trade. La creación si está más estructurada, según la viabilidad de la necesidad se construye un brief, se válida con la persona experta en el tema, se diseña la metodología, se hacen las revisiones y finalmente se sube a la plataforma. Como ya se ha mencionado la conservación está en construcción, la transferencia se hace por medio de Euno (plataforma para realizar los cursos mientras esta disponible Cornerstone), correo electrónico, WhatsApp y de manera presencial. Para el aseguramiento hay un equipo de personas que validan la veracidad e intención del mensaje que se quiere transmitir, además de que con los resultados de la apropiación del conocimiento también se valida esta etapa y finalmente la aplicación se verifica por medio de las rutas a los puntos de venta y el resultado de indicadores.

En base al estado actual y las respuestas obtenidas en las entrevistas y encuentro con líderes, se propone complementar esta área clave de la siguiente manera:

Proceso	Propuesta
Identificación	-Se debe integrar el conocimiento del mercado, los estudios de cómo van las tendencias y con qué estrategias se mueve la competencia para tener datos generales que refuercen los argumentos que brindan vendedores y líderes.

	-Identificar el contexto dónde se dictara el curso o la información, el enfoque cambia según el canal al que se desee impactar y el objetivo comercial que se tenga (fidelización, aumento en las ventas, conocimiento de producto, etc.).
Creación	-Para la creación de los brief se debe considerar siempre un lenguaje sencillo, no usar terminologías en inglés o palabras técnicas, se debe entregar cursos que cualquier colaborador pueda entender fácilmente. -Es relevante integrar contenidos de autodesarrollo y refuerzo de habilidades blandas, los líderes encuentran motivación y oportunidades en este tema.
Conservación	-El repositorio no debe contener solo documentos (contenidos, evaluaciones, resultados), sino también el contexto de cada curso: por qué se creó, qué necesidad resolvía, qué aprendizajes dejó. Esto permite que quien consulte meses o años después entienda el propósito detrás del contenido.

Transferencia	-La información se debe bajar a los líderes con mínimo una semana de anticipación, pues es importante que estos tengan el tiempo de interiorizar la información, preparar la forma en que comunicarán a los vendedores (es más efectivo los espacios, cuando el líder conoce cómo motiva a su equipo, por ende, es importante que esté capacitado para que pueda identificar que cosas moviliza a sus vendedores). -Siempre se debe comunicar el porqué de los cambios o la información brindada, conocer el propósito es igual importante que la tarea.
Aseguramiento	-El contenido debe contener interrogantes que ayuden a conocer cómo se han manejado situaciones de formación, por ejemplo: ¿Cómo manejaste la objeción x frente al cliente? -La forma en la que se presenta la información debe ser dinámica, usando estrategias de gamificación y tecnologías que mantengan al usuario concentrada en el

	contenido y así capte mejor el mensaje brindado.
Aplicación	-El modelo debe comunicar que la aplicación del conocimiento genera un beneficio mutuo: el vendedor mejora sus resultados (y por ende sus incentivos), mientras que la empresa mejora su competitividad en el mercado. -Los líderes deben incluir en cada ruta mensual una pregunta específica: "De los últimos 3 cursos que tomaste, ¿cuál has aplicado y cómo?" Esta pregunta debe ser respondida en el reporte de ruta.

A continuación, se especifican los roles y responsabilidades en el desarrollo de esta etapa:

Training:

- Brindar información del contexto del mercado actual, gestionar el repositorio, medir indicadores, coordinar con otras áreas.
- Diseñar briefs, contenidos, facilitar cursos, validar materiales con expertos, gestionar la plataforma.
- Archivar documentos, mantener la estructura de carpetas, garantizar que los archivos estén actualizados.

Experto temático:

- Validar contenido técnico, aportar conocimiento especializado.

Líderes:

- Transferir conocimiento al detalle, reportar dificultades de aplicación, gestionar la retroalimentación de su equipo.
- Movilizar su equipo a través del conocimiento de sus necesidades y motivaciones.

Vendedores:

- Aplicar el conocimiento en el día a día, compartir buenas prácticas voluntariamente, reportar necesidades no cubiertas.

Analizando como se desarrolla la cultura en este contexto, se encuentran aspectos positivos y situaciones de mejora. Como se ha mencionado, si existen espacios formales de retroalimentación en los que de forma interna y luego con los demás pilares de Trade estudian cómo han sido los resultados que se van obteniendo, pero no hay una cultura a nivel general de compartir buenas prácticas o situaciones retadoras y se suele caer en el individualismo, no tanto a nivel interno de Training pero si a nivel de Trade, además, los incentivos están vinculados al cumplimiento de indicadores pero no al proceso del conocimiento como tal, es decir, este se convierte en requisito para poder participar en eventos propuestos por Customer para los vendedores.

Si bien la cultura es uno de los elementos más difíciles de cambiar dentro de las organizaciones, se proponen acciones que puedan ir generando cambios como la destinación de 15

minutos en el comité mensual de Trade llamado "Lecciones aprendidas", en donde un líder rota para presentar un aprendizaje o fracaso del equipo y así se fomente y normalice compartir las experiencias positivas y de mejora, quitándole a esta última la connotación negativa y convirtiéndola en una situación enriquecedora de aprendizaje.

En este espacio se habla de líderes con el objetivo que las prácticas de los vendedores con mejor desempeño puedan ser compartidas con otros equipos para que toda la fuerza de ventas este igualmente capacitada y se convierta en conocimientos organizacionales, pero también a nivel interno, en los comités semanales de Training si se generan situaciones de aprendizaje es importante compartirlas y documentarlas como insumo para el repositorio de información.

También, implementar un reconocimiento simbólico cada 2 o 3 meses para el vendedor que más haya compartido buenas prácticas, errores, experiencias formativas o ayudado a otros, documentando conocimiento útil. El reconocimiento puede ser mención en comité, certificado, pequeño detalle, según la disponibilidad presupuestaria del área.

Roles y responsabilidades:

Training:

- Lidera la estrategia, gestiona el repositorio y los indicadores, se comparten aprendizajes internos.
- Promueve la participación de los líderes en el espacio de lecciones aprendidas.

Líderes:

- Transfieren el conocimiento al detalle, reportan dificultades de aplicación.
- Motivan e incentivan a los equipos a compartir sus prácticas.

Vendedores:

- Aplican el conocimiento, comparten buenas prácticas voluntariamente.

Comité de Trade:

- Revisa las lecciones aprendidas y ajusta estrategias.
- Define incentivos simbólicos

De esta área se genera un nuevo indicador: Número de participantes que comparten voluntariamente en el espacio de lecciones aprendidas, con la meta de que sea mínimo 1 participante mensualmente.

En la tecnología, se usa una plataforma que ayuda al desarrollo de los cursos: Euno, debido a que se encuentra en proceso de implementación Cornerstone que será la plataforma oficial de Training y será de gran ayuda para la gestión del conocimiento en el área, también se usa WhatsApp, correo corporativo y reuniones presenciales. Con los resultados del diagnóstico, se coincide en que la tecnología facilita todas las actividades y es fundamental para evitar los casos en que la información no se encuentra rápidamente y gastan más tiempo del necesario buscando.

Aquí, se propone capacitar a los líderes en la incorporación de herramientas de gamificación (retos, puntajes, rankings) y tecnologías interactivas (videos, simulaciones) para reforzar los cursos y hacer la formación más atractiva y efectiva, ya que los líderes han evidenciado que de la forma tradicional con diapositivas no capturan fácil la atención de sus equipos, para lo que se puede implementar una encuesta de impacto para medir si con esas herramientas por

ejemplo, Kahoot o Mentimeter se generan cambios positivos en el comportamiento y disposición de los vendedores.

Se proponen 4 estrategias para integrar el proceso de la captura, transferencia, creación y análisis de la información.

1. La gestión de cursos se realizará mediante Cornerstone, aquí se ubicarán los cursos, asignaciones, se gestionan los registros, avances, finalizaciones y evaluaciones del contenido, se crean los reportes que serán la fuente para el Power BI.

2. Repositorio del conocimiento, se usarán carpetas en SharePoint o OneDrive donde se almacenará el contenido de los cursos, resultados, procesos internos, lecciones aprendidas, manuales, entre otros que ayudaran a la construcción de la memoria organizacional, es importante guardar todo dando el contexto del porqué y para qué se guarda el conocimiento. Se puede filtrar que información está para cada público (que es para el área, para líderes, vendedores), dividir por años y temas específicos para que se encuentre rápidamente la información, es necesario nombrar de forma estandarizada para mayor orden: Contenido_año_versión. Ejemplo:

Repositorio Training→Año→ Tema-→Onboarding_2025_v1.

3. Visualización y análisis se hará mediante el dashboard automatizado en el cual, se consolidarán los indicadores de apropiación del conocimiento, participación, tasas de finalización y satisfacción. Tendrá filtros disponibles por curso, canal, fecha, público objetivo, distritos, cargos y su actualización será mensualmente.

4. La comunicación se continuará usando canales como teams, correo, WhatsApp, espacios presenciales donde se genere transferencia de conocimiento, resolución de dudas, retroalimentaciones y se socialicen buenas prácticas, lecciones aprendidas y casos de mejora.

Roles y responsabilidades:

Training:

- Gestión de la plataforma, del dashboard y la actualización de datos.
- Administrar el repositorio, mantener una estructura clara y actualizada.
- Entregar estrategias de formación dinámicas a los líderes.

Líderes:

- Entregar documentos con la información, evidencia y notas importantes en el proceso de transferencia de conocimientos.
- Hacer seguimiento al progreso de sus vendedores a cargo.
- Usar herramientas y metodologías que promuevan la atención de los vendedores.

Vendedores:

- Realizar los cursos de la plataforma.
- Participar activamente de las transferencias de conocimiento que realizan los líderes.

Trade:

- Aprobar presupuesto para mantenimiento de la plataforma y creación de contenidos.
- Ajuste de estrategias según resultados de indicadores.

En el siguiente gráfico se puede observar la propuesta de modelo de gestión del conocimiento que abarca los elementos mencionados a lo largo de este trabajo. Incluye desde la detección de la necesidad de información hasta la retroalimentación pertinente, integrando el modelo SECI en cada una de sus fases.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO - TRAINING ESSITY

(Integración del flujo de conocimiento y espiral SECI)



Indicadores

Actualmente Training mide el impacto que genera con su formación teniendo en cuenta el número de personas impactadas, tasa de finalización del curso y los siguientes indicadores:

Ejecución de malla de capacitación: >90%

Apropiación del conocimiento: >80%

Los cuales miden la actividad y ejecución, pero no muestran el impacto que genera en las funciones laborales de las personas que desarrollan los cursos.

Para complementar los KPS mencionados, se propone integrar los siguientes indicadores para que bajo la responsabilidad de Training y el apoyo de los líderes se realice una gestión de formación más efectiva:

Tasa de finalización de los cursos: describe el porcentaje total de personas inscritas que realizan el 100% del curso. La meta es >90% de completitud y la frecuencia de medición es por curso.

Satisfacción del curso: brinda el puntaje promedio de satisfacción calificado por los usuarios en una escala de 1 a 5, donde 1 es insatisfecho y 5 muy satisfecho. La meta es lograr una satisfacción ≥ 4 en cada curso.

Participación en lecciones aprendidas: número de líderes que comparten de manera voluntaria los aprendizajes obtenidos con su equipo, la meta es lograr que mínimo una persona al mes lo realice, además a nivel interno se puede realizar de forma trimestral.

Impacto en el desempeño comercial: describe la variación en el desempeño del vendedor después de haber completada un curso, la meta sería un aumento en $\geq 2\%$ de las ventas, la frecuencia de medición sería trimestral. Aquí se observe si la capacitación que recibe se traduce en una mejora real de su desempeño comercial, vale aclarar que solo se mediría en los cursos que tienen el objetivo de aumentar las ventas, puesto que hay cursos que se enfocan en otros objetivos.

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta de este modelo de gestión del conocimiento se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. En el corto plazo, en un lapso de 1 a 3 meses y teniendo en cuenta el nivel de madurez del área clave de la estrategia como usado y exploratorio de los procesos de gestión del conocimiento se proponen las siguientes acciones bajo la responsabilidad del equipo de Training:

- Para la estrategia, formalizar un documento con los conocimientos críticos o esenciales que se deben manejar en cada rol.

- Para la conservación la creación de la carpeta en SharePoint con la estructura previamente definida para los temas (Contenido_año_versión).

- Para la transferencia es necesario que todo el equipo de Training esté enterado y capacitado de la forma correcta de guardar los documentos en el SharePoint y tenga los accesos requeridos para el manejo y actualización de esta.

- Respecto a la identificación de necesidades, se debe consolidar un formato corto para solicitar las capacitaciones, este puede contener datos como el área o persona que lo solicita, la justificación, resultados esperados u otros aspectos que Training considere relevantes. La propuesta de formato se encuentra en el anexo 4.

2. En el mediano plazo de 3 a 5 meses, se trabajarían las áreas claves de cultura y tecnología, ambas ubicadas en un nivel de madurez usado y se pretende disminuir la brecha cultural identificada en la poca participación de compartir experiencias laborales, en este caso, se proponen las siguientes acciones:

- Con la ayuda de Training y el comité de Trade, implementar el espacio mensual de “lecciones aprendidas” y el reconocimiento simbólico al colaborador que más comparta sus éxitos y/o fracasos.

- Lanzamiento de la nueva aplicación de Cornerstone, realizando su respectiva conexión con Power BI.

- Diseño de preguntas estandarizadas que permitan a los líderes conocer como sus equipos están aplicando la formación que se les brinda.

3. Finalmente, para el largo plazo en un lapso de 6 a 12 meses, se evaluaría la consolidación de la implementación de las cuatro áreas claves en el modelo, aquí, Training tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Mide los resultados del impacto en el desempeño comercial post capacitación.

- Revisa y ajusta todos los procesos según los resultados obtenidos en los primeros meses de uso.

- Evalúa y ajusta los incentivos para la participación en lecciones aprendidas.

- Evalúa la posibilidad de llevar el modelo a los otros pilares de Trade.

Para la implementación del modelo se hacen necesarios algunos recursos organizacionales que permitan llevar a cabo cada uno de los procesos de la gestión del conocimiento, como la creación, conservación, transferencia entre otros. En la siguiente tabla se analizarán los recursos necesarios, teniendo en cuenta el estado en el que se encuentran, las brechas de uso y las acciones necesarias para su implementación.

Recurso	Estado	Brecha	Acción
SharePoint/ Teams/ OneDrive	Se encuentra disponible	La brecha se basa en la falta de estandarización para guardar documentos	Crear la carpeta con la estructura definida anteriormente.
Cornerstone	Se encuentra en ajustes para implementación	Aún no está disponible	Esperar entrega de la plataforma, mientras tanto, guardar contenidos brindados por Euno.
Power BI	Disponible	No se ha diseñado la conexión ni diseño del dashboard hasta que Cornerstone esté disponible.	Conectar con Cornerstone y crear el dashboard con los indicadores existentes y propuestos.

Capacitación en herramientas	Pendiente	Aún no se conoce la nomenclatura para el repositorio de información.	Agendar un espacio de socialización para Training, líderes y demás interesados en el repositorio.
Tiempo de líderes	Limitado	Los líderes cuentan con otras funciones que reducen la disponibilidad de tiempo	Integrar la o las preguntas para verificación de aplicación y destinar tiempo para el espacio de lecciones aprendidas.
Presupuesto	Disponible	No se requiere inversión adicional a la existente.	Las acciones requeridas usan herramientas existentes en la organización.

A continuación, se condensan los principales riesgos a los que se puede enfrentar este modelo y se plantean estrategias de mitigación para cada uno.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación
El equipo no usa el repositorio	Media	Alto	Capacitar en el uso y beneficios. Designar una persona del equipo de Training para que sea la administradora del repositorio y haga seguimiento. Empezar con un piloto (un tipo de curso) antes de expandir.
Los líderes no participan en "lecciones aprendidas"	Media	Medio	Explicar el propósito y beneficio. Rotar el liderazgo del espacio para que todos participen. Empezar con una prueba piloto en un distrito.
Cornerstone se demora más de lo esperado	Media	Alto	Mantener Euno como plataforma temporal. Documentar la conexión planeada para cuando esté disponible.

Falta de tiempo de los líderes para verificación en ruta	Media	Medio	Integrar la pregunta de aplicación en el formato de ruta existente (no agregar una tarea nueva).
Resistencia al cambio	Media	Alto	Comunicar los beneficios del modelo (menos tiempo buscando información, mejor impacto en ventas). Involucrar a los líderes en el diseño desde el inicio. Empezar con cambios pequeños.
No se mide el impacto	Baja	Alto	Definir claramente los responsables y frecuencias de medición desde el inicio (como se muestra en la sección de indicadores). Empezar con un curso piloto para probar la medición.

Después de analizar la matriz, se identifica que los riesgos con mayor impacto en el modelo están

relacionados a que las personas no usen el repositorio, la demora prolongada del lanzamiento de Cornerstone, la resistencia al cambio y que no se mida el impacto posterior a la formación, sin embargo, se proponen estrategias para reducir el impacto y probabilidad de estos riesgos y así el modelo pueda ser sostenible en el tiempo.

Con esta propuesta de modelo de gestión del conocimiento y su implementación, se pretende aportar a la eficiencia del área, disminuyendo los tiempos de búsqueda de información, potencializando las labores de los vendedores y creando bases para el futuro del área sea más autosuficiente y todo el equipo se encuentre igualmente preparado para sus funciones diarias y las personas nuevas que lleguen encuentren información que los contextualice y les permita adaptarse más fácil y rápidamente.

CONCLUSIONES

En el presente proyecto se logra proponer un modelo de gestión del conocimiento, en el cual se conocieron las prácticas informales actuales y cuáles son los principales problemas que resolver con esta propuesta, tomando como referentes otras áreas de la empresa para tener una visión amplia de cómo se maneja el conocimiento dentro de la organización.

En el diagnóstico se concluyó el nivel de madurez para cada área clave, usado para estrategia, tecnología y cultura y exploratorio para los procesos de gestión del conocimiento, lo que evidencia brechas importantes en Training como lo es la ausencia de un repositorio histórico (justificado por la antigüedad del área), la dificultad para encontrar información rápidamente debido a la falta de estandarización en la nomenclatura de los archivos, la dependencia de personas para funciones puntuales y la falta de participación voluntaria para compartir buenas prácticas tanto de manera interna como externa.

Como resultado del proyecto, se dejan herramientas como el diseño de un repositorio con diccionario y estandarización de variables para que cualquier persona del equipo comprenda los archivos y fuentes de información y se deja propuesto un modelo de gestión de conocimiento que incluye la espiral SECI, flujos claros de los procesos acompañados de sus roles y responsabilidades por etapa, además de la ruta de implementación.

La implementación de la fase 3 relacionada con la automatización e implementación del Power BI, no fue posible debido a que la plataforma Cornerstone aún no se encuentra disponible para uso, lo que constituye un limitante externo para el desarrollo de este proyecto, sin embargo, se deja documentada como sería el proceso de conexión para cuando esté disponible.

Respecto a aprendizajes laborales y personales, se permite aplicar modelos teóricos a contextos reales, comprender la importancia de la estandarización y formalización de procesos, desarrollar competencias de análisis y visualización de indicadores. Además de fortalecer las habilidades de comunicación, la adaptación a eventos no planeados, la gestión del tiempo.

Finalmente, se recomienda a Training seguir la ruta de implementación del modelo e ir realizando ajustes según lo vean necesario.

BIBLIOGRAFÍA

Conceptuales:

Arias-Pérez, José; Tavera-Mesías, Juan; Castaño-Serna, Daniela (2016). “Construcción de un modelo de madurez de gestión del conocimiento para una multinacional de alimentos de una economía emergente”. *El profesional de la información*, v. 25, n. 1, pp. 88-102.

Avendaño-Perez, Victor, Flores-Urbáez, Matilde. (2016). "Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques". *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, vol. 4, núm. 10, pp. 201-227

Migdadi MM. (2022).

Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance.

International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 71 No. 1 pp. 182–210

Orenga-Roglá, S., Chalmers, R. Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems 2.0. *Bus Inf Syst Eng* 61, 195–213 (2017).

Rodríguez Gómez, D., (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *EDUCAR*, 37(), 25-39.

Normativos:

Normativa de protección de datos (Ley 1581 de 2012)

Congreso de la República de Colombia. (2012, 17 de octubre). Ley 1581. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. *Diario Oficial* No. 48.587.

Modelo de aprendizaje empresarial 70/20/10

McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Lexington Press.

The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Lexington Press.

Essity. (2025). “Código de conducta”. Documento interno. Intranet de Essity.

ANEXOS

Anexo 1 y 2: Guía de entrevistas

Archivos: Fase1.docx, fase1.xlsx

Anexo 3: Estandarización y diccionario de variables

Archivo: Fase2.xlsx

Anexo 4: Formato solicitud de formación

Archivo: solicitud_de_form